دليل إرشادي

للجمعيات الخيرية

منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف (PPO)

جمع واعـــداد

ايمن حسن طوباسي



بسم الله الرحمن الرحيم

المحتويات

م	المحتوى	الصفحة
١.	تقديم	٣
٢.	المفاهيم الجوهرية	٤
٣.	عوامل نجاح المشروعات التنموية	٦
٤.	منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف (PPO)	٧
٥.	خصائص المشروع التنموي	٧
٦.	إعداد المشاريع التنموية	٩
٧.	عمليات المشاريع التنموية	٩
٨.	مراحل منهجية تخطيط المشاريع بالأهداف	١٤
٩.	المرحلة الاولى: مرحلة التحليل	١٥
١٠.	اولا: تحليل اصحاب المصلحة	١٦
١١.	ثانيا: تحليل المشاكل	٢٢
١٢.	ثالثا: تحليل الأهداف	٢٥
١٣.	المرحلة الرابعة : تحليل الاستراتيجيات/ البدائل	٢٧
١٤.	ثانيا: مرحلة التخطيط	٣٠
١٥.	مرحلة التخطيط (الإطار المنطقي)	٣٢
١٦.	جدول الإطار المنطقي	٣٢
١٧.	بناء الإطار المنطقي	٣٥
١٨.	مكونات وثيقة المشروع	٤٠

تقديم

ان عملية التنمية لها مجموعة جوانب وابعاد حيث تشكل التنمية الذاتية والتنمية الاجتماعية والتنمية الاقتصادية والتنمية الادارية وغيرها مع تمية المجتمع المحلي تشكل جميعها الاطار الشامل لمفهوم التنمية حيث يكون العاملون في تمية المجتمع تناط بهم المسؤولية الرئيسة في تحقيق اهداف تمية المجتمع
ويعتبر العامل الاهم في التنمية هو مشاركة العاملين في التنمية هم المسؤولون عن تحقيق الاهداف التنموية للمجتمع من حيث الالتزام بمبادئ واسس العمل التنموي حيث يرتبط المفهوم الشامل لتنمية المجتمع بتحفيز افراد المجتمع بشكل عام والفئات المستهدفة من المشروع بشكل خاص على المشاركة الفاعلة والحقيقية في جميع مراحل التنمية وذلك لمساعدة انفسهم والانتقال من الرعوية الي التنموية دون انتظار مساعدة الجهات الحكومية لهم
لذا كان من الاهمية بيان الدور الذي تقوم به المشاريع التنموية في تحقيق الاهداف التنموية للدولة
وتعتبر منهجية المشاريع التنموية مرتبطة بشكل وثيق بالأهداف والنتائج والاثر المطلوب إحداثه في المجتمع وذلك لان المشروع التنموي يجب ترجمته الى اعمال وجداول زمنية ومالية وادارية وذلك بغرض الحصول على نتائج محددة تطابق الاهداف المرسومة من قبل الدولة



المفاهيم الجوهرية

الأهداف العامة: تشير الأهداف العامة إلى النتائج التي ترغب الجمعية الخيرية أن تحققها من خلال المشروع، وبما أن الأهداف العامة هي نتائج، إذا فإن صياغتها وتحديدها بشكل سليم يمثل مقياس يساعد المنفذين على تحديد مدى ما وصلوا إليه من إنجاز على طريق الهدف العام

الغرض من المشروع: بعد انشاء اهداف المشروع، يمكنك تحديد المنتج او الخدمة الفعلية التي تفي بتلك الاهداف. يسمي هذا المنتج او الخدمة الغرض من المشروع

النتائج: هي "المنتجات" لأنشطة المشروع، إن النتيجة هي المحصلة النهائية المعبر عنها بالكمية أو النوعية وقد تكون فائدة أو قيمة ما. قد يكون هناك عدد من النتائج المحتملة حسب وجهة النظر وقد تختلف أيضا النتيجة مع التاريخ.

المؤشرات : تعبير قابل للقياس لتحقيق مستوى الانجاز المطلوب من النتائج في مجالات ذات صلة بنشاط المشروع التي يتم تقييمها. المؤشر المختار كمؤشر رئيسي لرصد وقياس انجاز الهدف العام أو نتيجة رئيسية أو مخرج نهائي ذات أهمية تعكس نجاح المشروع بشكل عام.

السياسات: وقد درج على تسميتها باللوائح، وهي المقررات والأحكام الشمولية، بما في ذلك وضع معايير الأداء وحدود التصرف في كل نشاط من أنشطة المشروع، ويتم الاستناد إليها، وفي إطارها، ووضع واعتماد، قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط.

القواعد والأساليب: وهي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد، وتنبثق من السياسات وتنطبق على الإجراءات، وهي معايير عملية وتنفيذية، تحدد كيفية التصرف في تطبيق الإجراءات.

الإجراءات: وهي سرد الخطوات الإجرائية المطلوب إتباعها والتقيد بها كلما نشأت نفس الحاجة إلى تحقيق عمل أو هدف من أهداف المشروع، ويتم سردها حسب تتابع العمل الفعلي، مع ذكر وسائل وأدوات العمل المستخدمة، والربط بين الخطوات دون ازدواجية ولا ثغرات، مع تسمية المسئول عن تنفيذ كل خطوة، ويجب ألا تخرج عن إطار السياسات والقواعد والأساليب المعتمدة.

الخطوات: هي التي تمثل عملا مسئولا، في سلسلة العمليات التي يتكون منها الإجراء، وتشمل كل خطوة تحديد الشخص المسئول عن العمل بشكل واضح، لا يترك مجالا لسوء التفسير، أو التهرب من المسؤولية، مع تحديد العمل والأدوات المستخدمة لتنفيذه من نماذج وأجهزة

النتيجة والتأثير: بعض الناس يطلقون على تسمية التأثيرات الأولية "نتائج" والنتائج الأبعد "آثار". أناسٌ آخرون يتعلّمون العكس: "الآثار" أولاً، تليها "النتائج".

علامة الطريق : ترتبط علامات الطريق بالأهداف المرحلية المخطط لتحقيقها. وهي تستخدم في إطار عمليات "إدارة المشاريع" للدلالة على مدى التقدم المحقق بتنفيذ المشروع، مرحلة بعد مرحلة. وهي تمثل درجة على مؤشر رصد وقياس الأداء ومستوى تقدم العمل بالخطة أو البرنامج أو المشروع.

نقطة الأساس :نقطة البداية (نقطة الانطلاق) لعملية القياس تحدد قيمة المؤشر بتاريخ المباشرة بعملية المقايسة. وهي تعكس بشكل رقمي (عدد أو كمية أو نسبة) واقع الحال في مجال معين بتاريخ المباشرة بتنفيذ المشروع

عوامل نجاح المشروعات التنموية:

يتكوّن كل مشروع في أساسه من عمليات مترابطة، وينتقل العمل بسلاسة من عملية إلى أخرى:

خلق القيمة : اكتشاف ما تحتاجه الفئات المستهدفة أو يريدونه، أو خلق الاحتياج

لفت الانتباه: لفت الانتباه وبناء الطلب على ما أنتجته (منتج/خدمة).

التنمية: تحويل الفئات المستهدفة من الرعوية الي التنموية.

توصيل القيمة : منح الفئات المستهدفة ما وعدتهم به وضمان رضاهم.

استدامة المشروع : الاستدامة ببساطة هي قدرة المشروع على الاستمرار والبقاء من خلال التوظيف الأمثل للموارد المتاحة مع ابتكار وسائل لتحقيق موارد جديدة .



منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف (PPO)

تعريف المشروع:

المشروع هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمبرمجة خلال فترة زمنية محددة وفي مكان معين، وذلك بغية تحقيق أهداف ونتائج محددة انطلاقا من مجموعة من المعطيات واعتمادا على وسائل محددة.

تعريف المشروع التنموي:

عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة تؤدي إلى تحقيق هدف واضح يعمل على تنمية المجتمع ويحده إطار زمني وميزانية وهيكل تنظيمي.

خصائص المشروع التنموي

محدد بغرض: فالمشروع يسعى للوصول إلى نتائج واضحة ومحددة والغرض منه هو إيجاد حل لمشكلة مجتمعية أو سد احتياج مجتمعي.

واقعي: يشترط في أهداف المشروع أن تكون قابلة للتحقق وتتعامل مع الواقع وهو ما يتطلب ·توفير المتطلبات المادية والبشرية اللازمة للمشروع قبل البدء فيه أو وضع خطة لتوفيرها أثناء تنفيذه على أقل تقدير.

محدد بوقت ونطاق جغرافي: المشروع له بداية ونهاية ويتم تنفيذه داخل سياق محدد وفي نطاق جغرافي محدد.

معقّد: يتطلب المشروع مهارات متعددة في التخطيط والتنفيذ ويشترك في تنفيذه أفراد لهم اتجاهات ·وقدرات متنوعة ويتداخل معهم أطراف من خارج وداخل المنظمة مما يكسب المشروع صفة التعقيد.

جماعي: المشروعات عبارة عن نتاج بجهد جماعي فيديرها فرقة عمل ويشترك فيها شركاء متعددين وتهتم باحتياجات الآخرين.

فريد: تنشأ المشروعات من خلال إنتاج أفكار إبداعية تهدف إلى سد احتياج معين أو إيجاد حل لمشكلة محددة.

مغامرة: تمايز وتتباين المشروعات عن بعضها البعض، وعليه فإنها تحتوى على قدر ليس بسيطاً ٠من حالة عدم التأكد والمخاطرة.

قابل للتقييم: يتم تخطيط المشروع ووضع أهداف محددة قابلة للقياس، وعليه فإن مخرجاته لابد أن تكون قابلة للتقييم.

مرحلي: يتكون المشروع عادة من مجموعة من المراحل المتنوعة.

مراحل المشاريع التنموية

يتكون المشروع التنموي من عدة مراحل رئيسية وتحتوي على مجموعة من الانشطة التالية:

١. الهدف العام الذي يكون احد الاهداف الاستراتيجية للدولة
٢. الهدف المرحلي او الخاص
٣. مخرجات واضحة وملموسة تتكون من بيانات
٤. خطط تشغيلية وتنفيذية محددة تشمل على خطة زمنية محددة ونظام تقييم وتقويم واضح



تعريف منهجية تخطيط المشاريع حسب الأهداف (PPO)

مجموعة من الطرق والأدوات المساعدة على تخطيط المشاريع، وهي منهجية معتمدة رسميا من طرف العديد من المنظمات والإدارات وممولي برامج التنمية الدولية.

ملحوظة: التخطيط بواسطة الأهداف طريقة لا أقل ولا أكثر، مصداقية ونوعية النتائج التي تم التوصل إليها رهينة بكفاءة مستعمليها وجودة الدراسات المعتمد عليها والتزام وجدية المشاركين.

إعداد المشاريع التنموية

تُشكل المشاريع التنموية أحد أهمّ المقومات والركائز التي يقوم عليها الاقتصاد المحليّ ، علماً أنّ أيّاً من هذه المشاريع يتطلب قيامها اتباع العديد من الخطوات المدروسة والمنتظمة، والالتزام بالأسس والمعايير الإدارية والاقتصادية التي تضمن نجاحها، وقدرتها على تقديم مخرجاتٍ حسب المواصفات المطلوبة أيّ بجودةٍ عاليةٍ، وفي المدّة الزمنية المحدّدة لذلك، وضمن الميزانية المتاحة.
وهذا يستدعي الإحاطة بالأسس الرئيسية التي قدمها لنا علم إدارة المشاريع التنموية التي تُعنى بشكلٍ خاصٍ بدراسة المشروعات التنموية ووضع دراسات الجدوى التي تبين مدى جدوى الخوض فيها، لاتخاذ القرارات السليمة بشأنها، ممّا يضمن تحقيق الاهداف الموضوعة وتقليل احتمالية الفشل والخسارة،

عمليات المشاريع التنموية

دورة حياة المشروع هي مراحل يمر بها المشروع من بدايته حتى اختتامه وكل مرحلة تتكون من مجموعة من الأعمال والخطوات التي تنتج عنها ما تسمى بالمسلمات
والمسلمات هي عبارة عن مجموعة من النتائج والمستندات التي تنتج عن العمليات التي تحتويها المراحل التي يمر بها المشروع...

فمثلاً: مرحلة التخطيط ينتج عنها عدة مسلمات منها خطة تنفيذ المشروع، وبصفة عامة يمكن تلخيص جل هذه المراحل في:

١. مرحلة التشخيص
٢. مرحلة التخطيط
٣. مرحلة التنفيذ
٤. مرحلة التقييم

تجدر الإشارة إلى أن هذه المراحل ترتبط فيما بينها ارتباطا وثيقا ومنطقيا يجب احترامه لضمان إنجاز المشروع في أحسن الظروف، تأتي مرحلة التشخيص في البداية كأول مرحلة تليها مرحلة التخطيط ما تم تشخيصه بعد ذلك تأتي مرحلة تنفيذ ما تم تشخيصه ثم تأتي مرحلة التقييم وبهذا تكتمل الصورة.

هذه المراحل تتعلق بالنشاطات دون احتساب العلاقات بين مختلف الفاعلين،



عمليات المشاريع التنموية

اولا: مرحلة التشخيص

إن عملية التشخيص ضرورية لاتخاذ القرارات و هي تعتبر صعبة خاصة حيث أن الحاجة إلى معلومات سوف تحدث في أوقات أو مناسبات مختلفة من خلال مراحل المشروع العادية أو أكثر احتمالا عندما تبرز فرصة أو تهديد إلى الحد الذي يتطلب ضرورة تبني استراتيجيات معينة هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن المعلومات تتدفق إلى المشروع بطريقة مستمرة و لكنها غير منتظمة و يصعب الاستناد اليها بالكلية و تكمن الحقيقة في أن الكثير من هذه البيانات قد يفقد أو لا يستخدم، أو بعض المعلومات يمكن الحصول عليها من خلال مجهودات إضافية،

والأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة و متكاملة والتي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب و المخاطر المحتملة و استغلال الفرص.

كما أن الأهمية الأخرى للتشخيص هي التهيئة التامة لاتخاذ القرارات.

ثانيا: مرحلة التخطيط

وهي المرحلة التي تلي التشخيص، ويتم الدخول فيها فقط في حالة إثبات وجود الحاجة للمشروع، وتبرير جدواه ، ومرحلة التخطيط تعتبر أهم المراحل وأطولها مدة، ويترتب عليها جميع المراحل التالية، ففيها يتم إعداد خطط تنفيذ المشروع وإدارته، تقييم المخاطر ووضع خطة لإدارتها وإيجاد الحلول لها، إدارة الجودة والتأكيد عليها والتحكم بها طوال فترة المشروع، معرفة آلية تنفيذ الأعمال، معرفة مدة المشروع، وتخطيط الموارد وإدارة الوقت

محتوى خطة المشروع

تتكون خطة المشروع من مجموعة من العناصر التي تعطيها بعدا أوسع وتجعل منها مكونا أساسيا في إدارة المشروع، وأهم ما ينبغي أن تشتمل عليه خطة المشروع ، وهي على النحو على الآتي :

١. تعريف بالأهداف العامة لكافة المشاركين في المشروع، وأعضاء الفريق والعاملين فيه، وتأسيس الوسائل الأساسية التي ستستخدم لتحقيق أهداف المشروع .
٢. تعريف نطاق المشروع بمزيد من الدقة والتحديد، ويتضمن هذا تحديد التوازن اللازم بين النتائج والوقت والموارد.
٣. تعداد الأنشطة والواجبات التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المشروع وإنجازها.
٤. ترتيب الأنشطة التي يجب تنفيذها وفق أفضل طريقة ممكنة.
٥. تطوير الجدول الزمني لتنفيذ المشروع والميزانية اللازمة للتنفيذ وتعيين الموارد لتنفيذ الأعمال المطلوبة لإنجاز المشروع.
٦. الحصول على الموافقة اللازمة على الخطة من الأشخاص المعنيين المشاركين في المشروع.

ثالثا: مرحلة التنفيذ:

إنجاز ومتابعة ومراقبة الأنشطة والعمليات المبرمجة في إطار المشروع. وتتطلب هذه المرحلة من المشروع الاستثمار الأكبر للوقت والتكلفة؛

حيث تعتبر السيطرة العملية الاس اسية خلال تنفيذ المشروع وتعتبر الخطة المرسومة التي حددت مقومات المشروع وهي: (الموازنة والجدول الزمني والنوعية) الاداة المهمة لهذه العملية. هذه المقومات هي بحد ذاتها "معايير الاداء" التي على اساسها تتم عملية القياس وعملية السيطرة تستلزم ثلاث خطوات اساسية هي:

١ تحديد المعايير
٢ رقابة الاداء
٣ تصحيح الاداء

رابعا: مرحلة التقييم

من أجل ضمان نجاح المشروع، تبرز الحاجة إلى إجراء عمليات تقييم دورية للمشروع، بهدف التأكد من أن العمل يتم إنجازه كما هو مخطط له. وحتى لو تم جمع بيانات عن التكاليف، والجداول الزمنية، والعمل الذي تم إنجازه، فإنه يجب التخطيط للقيام بمراجعات محددة، للرجوع إليها، وإلقاء نظرة فاحصة على المشروع، للتأكد من أن كل شيء يسير وفق ما هو مطلوب.

والمشروع بمثابة رحلة، كما أن خطط المشروع (هيكلية تجزئة العمل، والجداول الزمنية، وتقارير الكلفة) بمثابة خارطة طريق تساعد أعضاء الفريق على قياس وتحديد موقعهم على وجه الدقة. أما عمليات مراجعة المشروع فهي تشبه نقاط التفتيش المنتشرة على طول الطريق، للتأكد من أن المشروع يسير على مساره الصحيح. فإذا انحرف المشروع عن مساره الصحيح، سرعان ما تعمل المراجعة على تحديد الانحراف، وتساعد على إجراء التعديل المناسب.

كذلك، فإن عمليات مراجعة المشروع تساعد في تحفيز أعضاء الفريق، والزبائن، والعملاء. فعمليات التقييم تقدم التغذية الراجعة، التي تساعد الجميع على مواصلة التركيز على أهداف المشروع. فالناس يعملون بشكل أفضل عندما يعرفون أنهم يتقدمون باتجاه الهدف، وتعمل التغذية الراجعة الجيدة على مساعدتهم على البقاء ملتزمين ومتحفزين، وعلى تحقيق النجاح.

مراحل
منهجية تخطيط المشاريع بالأهداف

١. مرحلة التحليل

٢. مرحلة التخطيط



اولا: خطوات مرحلة التحليل

١. تحليل اصحاب المصلحة.
٢. تحليل المشاكل.
٣. تحليل الأهداف.
٤. تحليل البدائل.
٥. تحرير بيان المخطط.

ثانيا خطوات مرحلة التخطيط

١ الهدف العام؛
٢ الهدف الخاص؛
٣ النتائج؛
٤ الأنشطة؛
٥ منطق التدخل؛
٦ المؤشرات الموضوعية؛
٧ مصادر التحقق؛
٨ الافتراضات الأساسية؛
٩ الموارد البشرية والمادية؛
١٠ الاحتياجات المالية.

اولا: مرحلة التحليل

اولا: تحليل اصحاب المصلحة

يُستخدم هذا التحليل لتحديد مجالات التأثير التي يمتلكها الأفراد أو المجموعات على المشروع وعلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، وكذلك مجالات هذا التأثير والأساليب التي يتمّ من خلالها. ونظراً لكون وجود المشروع يهدف بشكل أساسي إلى تحقيق مصالح أطراف معينة والتنسيق بين اهتماماتهم، فإنّ هذا التحليل يكتسب أهميةً خاصة ويعتبر لازماً ، ولكن يبقى حسن التطبيق والنجاح في التحديد الدقيق لأصحاب المصلحة عاملاً حاسماً في تحقيق الغرض إنّ تقسيمات أصحاب المصلحة تتناسب مع طبيعة أعمال المشروع والدور الذي يقوم به، ولكنّ أهمية كلّ فئة ليست ثابتة طول الوقت، بل إنها تتغير مع تغير مجال التركيز أو موضوع النقاش،

وفي سياق السياسات والمشروعات، يُستخدم هذا التحليل خلال مراحل التخطيط، والتطوير، والتنفيذ، والتقييم والتحليل. حيث يُعتبر من الأدوات الإدارية المفيدة لكونه يطرح أسئلة استراتيجية مثل: مَن الطرف المعني الذي ينبغي أخذه بالحسبان؟ وما هي أفضل استراتيجية لإدارة طرف محدد؟ ولكن في سياق صنع السياسات، هنالك أربعة أنواع من أصحاب المصلحة التي ينبغي أخذها بالاعتبار حسب ما أورده "د. شتراوس"، ألا وهي:

١. الذين يتمتعون بنفوذ رسمي يخولهم اتخاذ قرار؛
٢. الذين يتمتعون بنفوذ يُتيح لهم منع اتخاذ قرار؛
٣. الذين يتأثرون بقرار معين؛
٤. الذين يمتلكون معلومات أو خبرات ذات صلة.

ويُساعد تحليل أصحاب المصلحة على استيعاب درجة تعقيد قضية ما. وينتج عنه قائمة تضم الخصائص الرئيسية ذات الصلة لكل طرف

معني. كما تُشكل العلاقات القائمة بين مختلف أصحاب المصلحة جزءاً من التحليل أيضاً.

غايات تحليل أصحاب المصلحة

قد يُنفّذ تحليل أصحاب المصلحة في مختلف مراحل المشروع بهدف تحقيق غايات متنوعة. إحدى هذه الغايات تنفيذ المشروع الذي يُستخدم فيه التحليل لتحديد الجهات الشريكة والداعمة المحتملة للمشروع، ولتوفير معلومات حول المخاطر المحتملة لنجاح المشروع. وقد يُساعد أيضاً في وضع خارطة لجميع الأطراف المعنية التي ينبغي إبلاغها بالمشروع، والأطراف التي بإمكانها تقييم نتائجه/آثاره

تحديد أصحاب المصلحة

وفي إطار تنفيذ المشروع التنموي، فإن أصحاب المصلحة يكونون هم المؤسسات والافراد أو المجموعات التي يمكنها أن:

١. تسهم في أنشطة المشروع من خلال خبراتها ودرايتها والمعارف المتوافرة لديها والبيانات والمعلومات؛
٢. تستخدم أو تستفيد من نتائج المشروع؛
٣. تشجع، وتيسر وتدعم، مشاركة الأفراد ذوى الصلة في أنشطة المشروع

مميزات أصحاب المصلحة

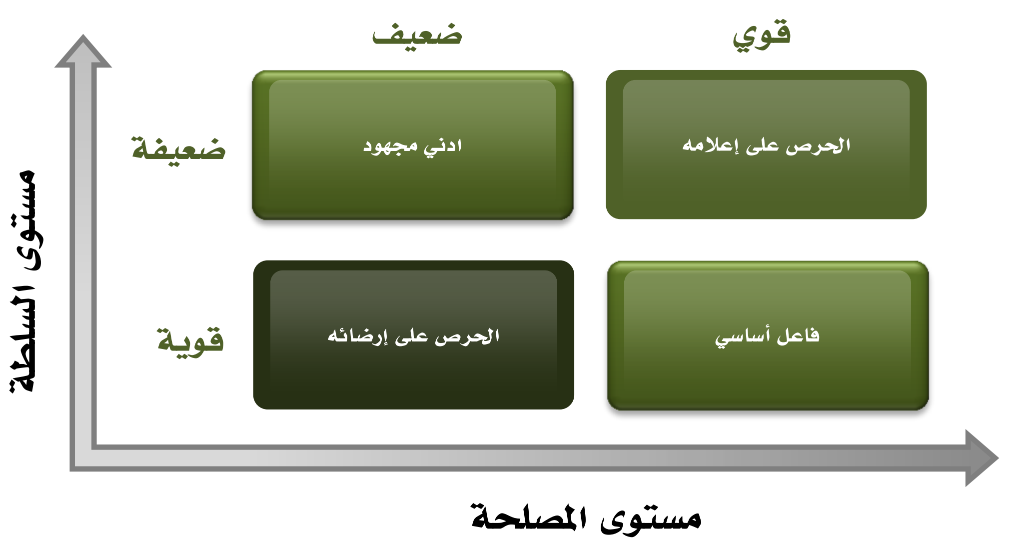
- مصالح اصحاب المصلحة متعارضة
- تجاهل أصحاب المصلحة قد تكون له آثار سلبية في المشروع
- تلبية جميع المطالب أمر مستحيل
- بعض المطالب متعارض تماما
- قد تكون ردود الأفعال ايجابية كما قد تكون سلبية
- أصحاب المصلحة يختلفون من مشروع الي مشروع

- مهما يكن رد الفعل المتوقع من أصحاب المصلحة قويا أو ضعيفا يجب أن يكون موضوع انشغال الإدارة عند إعداد المشروع
- قد تكون أراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة

نماذج تحليل اصحاب المصلحة

١. التحليل حسب السلطة والمصلحة
٢. التحليل حسب القدرة والشرعية والالحاح

النموذج الاول : التحليل بمصفوفة السلطة/مصلحة



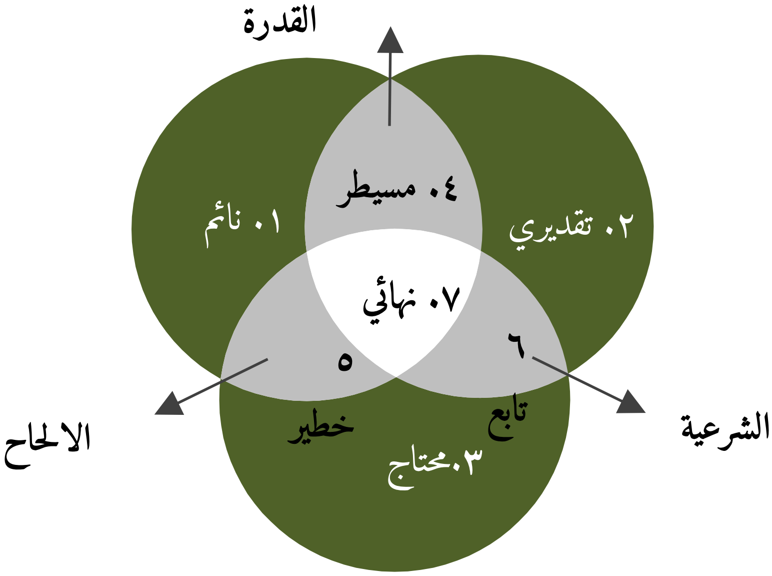
النموذج الثاني: التحليل حسب نموذج القدرة والشرعية والالحاح

يعتمد هذا التحليل على ثلاثة ابعاد:

القدرة: تعني قدرة صاحب المصلحة على التأثير او ما يتوفر لديه من سلطة

الشرعية: تعني مدى شرعية علاقاته بالمشروع وكذا اعماله وتصرفاته

الالحاح: يعني مدى اصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته



خصائص أصحاب المصلحة

م	اصحاب المصلحة	الخصائص
١.	النائمون	لهم سلطة لكنهم لا يستعملونها لكونهم لا يملكون الشرعية و لا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة
٢.	التقديريون	لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة و لا الطلبات الملحة لذلك فهم عديمي التأثير على المنظمة
٣.	المطالبون	لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة و لا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المنظمة
٤.	المسيطرون	لهم السلطة والمصلحة، لذلك فتأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير ايلائهم الاهتمام والعناية
٥.	الخطيرون	لهم السلطة والالحاح لذلك يستطيعون التأثير على المنظمة تلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير مشروعة
٦.	التابعون	لهم الطلبات الملحة المشروعة الا انهم يبقون تابعون لانهم لا يتملكون السلطة لجعل المنظمة تلبي طلباتهم
٧.	النهائيون	وهم الذين تتوفر فيهم الخصائص الثلاثة، وعادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم

اليات تحديد اصحاب المصلحة

١. حدد قائمة بأسماء أصحاب المصالح المحتملين.
٢. اهتماماتهم/مصالحهم المحتملة (الظاهرة او المخفية) فيما يلي المشاكل المتعلقة بالمشروع وأهدافه. ضع في الاعتبار أن كل صاحب مصلحة سيكون له مصالح/اهتمامات متعددة.
٣. قم بتقييم تأثيرات المشروع المحتملة بصورة موجزة علي كل مصلحة قمت بتحديدها (إيجابياً، سلبياً أو غير معروفة).
٤. وضح الأولويات النسبية والتي يجب أن يعطيها المشروع لكل صاحب مصلحة لكيفية مقابلة احتياجاتهم.

في الاغلب الاعم يتم استخدام بعض المحاور الاخرى وتضم:

أ. السلطة (عالية/ متوسطة / منخفضة).
ب. الدعم (ايجابي/ محايد/ سلبي).
ج. التأثير (عالي/ منخفض



ثانيا: تحليل المشاكل

ويتعلق الأمر بتحديد المشكلة الأساسي. وهذه المرحلة تسعى أيضا لمعرفة من هم المتضررون من المشكلة ؟ وماهي أسباب المشكلة وآثاره؟ ويجب مناقشة هذه الأمور مع مجموع الأطراف المعنية وكذا مناقشة الخلاصات المعبر عنها بصيغة سلبية.

أ. تحديد المشاكل الأساسية
ب. تحديد المشكلة المركزية
ج. تحديد أسباب المشكلة الرئيسية واثارها
د. إبراز العلاقات بين الأسباب والاثار

تقنية شجرة المشاكل

ان التقدم بعمليات المشروع تتطلب بالطبع تحليل المشكلات او الصعاب التي تشكل عقبات في طريق تقدم المشروع وصولا إلى الأهداف .

وبالطبع لا يمكن تحليل المشكلات إلا انطلاقا من المعلومات المتاحة ومن فهم العلاقات الرئيسية بين الأسباب والنتائج وصولا إلى صورة شاملة للوضع الراهن.

وينبغي عدم النظر في هذه المرحلة للحلول المحتملة لأنه من شان ذلك ان يضيق آفاق الحل نتيجة عدم الأخذ في الاعتبار لما يمكن أن يستجد من احتمالات مستقبلية وخدمة لهذا الغرض ينبغي النظر في المشكلة بوصفها حالة سلبية الوجود أكثر من كونها تفتقر إلى حل.

يتوجب على كل مشارك في جلسة العمل تدوين أي مشكلة يعتبرها النقطة المركزية التي يعتبرها معبرة عن المشكلة برمتها.

تناقش بعد ذلك كل المقترحات وتحاول التوصل الى اتفاق حول المشكلة الفورية الأبرز.

وفي حال عدم إمكان التوصل الى اتفاق يمكن ترتيب المشكلات حسب علاقاتها.

ويمكن ان تنشأ عن هذه المناقشة شجرة مشكلات من شأنها استنادا الى النتائج ان تساعد في تحديد المشكلة المحورية.

تشكل عملية استقرار الأفكار وتمثيل الأدوار والوسائل الأخرى لصنع القرار ، أدوات مفيدة للمساعدة في المناقشة ، وتمثل الخيارات الرامية الى انتقاء أفضل القرارات في منح درجات او علامات لكل خيار او في مواصلة النقاش وصولا إلى اتفاق على ان يضم النقاش مشكلة محورية واحدة

إعداد شجرة المشاكل:

يجب تدوين المشكلة المحورية اولا ثم يبدأ بوضع الاسباب المباشرة لها اولا ثم يلي ذلك الاثار المترتبة على المشكلة مع ترتيب العلاقات بين اسباب المشكلة ونتائجها

بهذه الطريقة تحصل على " شجرة " على شكل شبكة ذات ساق وحيدة يتمثل فيها المشكلة المحورية وأغصان وجذور.

ويمكن إنهاء تحليل المشكلة عند اقتناع المشاركين جميعهم بان الشبكة تضمنت كل المعلومات الأساسية وصولا الى شرح علاقات الأسباب بالنتائج المميزة لتلك المشكلة.




منهجية الحل "شجرة المشكلة»
Effects
نتائج ومظاهر المشكلة
(الثمار)
Problem
السبب الأساس للمشكلة
(الجذع)
Causes
جذور ومسببات المشكلة
(الجذور)

ثالثا: تحليل الأهداف

هي تقنية تمكن من :

وصف الوضعية المنتظرة بعد حل المشكلة و تحديد الحلول الممكنة لحل المشكلات وتقضي هذه المرحلة بتحويل شجرة المشاكل إلى شجرة حلول، بطريقة تسمح بالتأثير في أسباب واثار المشاكل المركزية من خلال المشروع.

الأهداف: - وصف الوضعية المرغوب فيها بعد حل المشاكل المحددة.

- استخراج العلاقات بين الوسائل و الغايات (تدرج الأهداف) من خلال العلاقات من الأسباب إلى الآثار (تدرج المشاكل).

- إبراز مختلف بدائل المشروع.

القانون: - تحويل الأوضاع السلبية للمشاكل إلى أوضاع ايجابية (أهداف)

- التحقق من أن العلاقات وسيلة – غاية أهداف كاملة وقابلة للدوام.

- تحسين صياغة الأهداف عند تقتضى الحاجة وصياغة أهداف إضافية.

الأهداف : عدم إدراج المشاكل غير المرغوب فيها أو غير النافعة.

الآلية : شجرة الأهداف.

اليات تحليل الاهداف

تحول شجرة المشكلة في تحليل الأهداف الى شجرة أهداف (الحلول المستقبلية للمشكلات) ، يجري تحليلها ، وتعاد صياغة المشكلات كلها انطلاقا من ذروة شجرة المشكلة باتجاه الأسفل لتأخذ الشجرة الشروط مرغوب فيها (بيانات ايجابية) ، وتتحول المشكلة المحورية كذلك الى هدف.

واذا جاءت البيانات غير معقولة بعد إعطاء المشكلات صيغة جديدة يجري اختيار هدف بديل او تترك المشكلة الى مشكلة أكثر أهمية على المستوى التالي ، وفي حال عدم كفايتها تضاف أهداف ثانوية جديدة.

تصاغ المشاكل في شجرة المشاكل ، على النحو التالي " اذا كان السبب هو س تكون النتيجة ع. "

اما الأهداف فتصاغ في شجرة الأهداف على النحو التالي : " استعمال الوسيلة " س " لتحقيق الغاية " ع " . ويتوجب الانتباه هنا إلى ان علاقة السبب بالنتيجة لا تصبح علاقة وسيلة بغاية بصورة آلية.

اذ انه لا بد من وسائل إضافية لبلوغ الغاية المبتغاة.

تستكمل شجرة الأهداف أخيرا برسم الخطوط التي تبين علاقات الوسائل بالغايات.

يهدف تحليل البدائل إلى تحديد خيارات بديلة احتمالية وتقدير جدوى كل منها ومزاياه النسبية والاتفاق على استراتيجية واحدة للمشروع ، يجري في هذه المرحلة تحديد الوسائل والغايات في " شجرة الأهداف " التي يمكنها ان تصبح أنشطة او مشروعات ويحضر كل منها ضمن حلقة دائرية لتشكل خيارات بديلة ،

يتعين بعد ذلك الرجوع الى النتائج المستخلصة من تحليل مصالح المعنيين ومناقشة الخيارات البديلة في ضوء كيفية تأثيرها على كل مجموعة من المجموعات ذات الأهداف المشتركة ، ويمكن استعمال الأدوات المالية للمقارنة بين الخيارات المختلفة وتقديرها.

يتعين مناقشة الخيارات المتاحة ، والاتفاق على مجموع تكلفة كل منها وفوائدها لمختلف مجموعات المعنيين من أصحاب المصالح ، ومدى احتمال تحقيقها للأهداف المتفق عليها ، وما فيها من مخاطر اجتماعية.

المرحلة الرابعة : تحليل الاستراتيجيات/ البدائل

ويمكن تعريف عملية" **تحليل البدائل** "بأنها عملية تفكير مركَّبة، تهدف إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للمشروع في موقف معين؛ من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.

وتنقسم عملية تحليل البدائل إلى عدة مراحل، هي:

- تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.
- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.

تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الآتية:

- ♦درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل وأهداف الفرد.
- ♦المنفعة المتحقِّقة من اختيار البديل، ودرجة المخاطرة التي ينطوي عليها.
- ♦المجهود اللازم لتنفيذ البديل.
- ♦قيم المشروع ومحددات المجتمع.
- ♦ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعة.
- إعادة تقييم أفضل بديلينِ أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل، والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولي.
- اختيار أفضل البدائل من بين البديلينِ أو الثلاثة التي أُعِيد تقييمها في الخطوة السابقة واعتماده للتنفيذ.

وتتضمن معظم التعريفات المفيدة لعملية تحليل البدائل القواسم المشتركة الآتية:

- وجود سلسلة من الخطوات.
- توليد بدائل أو قرارات مؤقتة.
- تقييم البدائل باستخدام معايير محددة سلفًا.

إن عملية اتخاذ القرار عند مواجهة موقف معين تهدفُ بصورة أساسية للإجابة عن السؤال" :**ما الذي يجب عمله؟ ولماذا؟."**

تحليل البدائل:

مهما تكن العوامل المؤثِّرة في عملية اتخاذ القرار، فإنه يمكن التوصل إلى ضبط هذه العملية بشكل منطقي ومعقول إذا توافرت الفرصُ على مواجهة مواقف متنوِّعة تستدعي اتخاذ قرارات وَفْق خطوات مدروسة وفي ضوء المعلومات أو المعطيات المتاحة.

ويمكن الافتراض بأن هناك خطأ متصلاً من العقلانية أو المنطقية في اتخاذ القرارات، بحيث يقع في أحد طرفي الخط المتصل تلك القرارات التي تُؤخَذ بشكل منطقي على أسس التقييم الموضوعي لعناصر الموقف أو المشكلة، بينما يقع على الطرف الآخر تلك القرارات التي تؤخذ عشوائية، وعلى أي حال إذا استثنينا القرارات اليومية ذات الطابع الروتيني فإن أي قرار يحمل في طياته قدرًا من المخاطرة.

إن القليل من القرارات التي يتَّخِذها الإنسان في حياته تحمل درجةً عالية من اليقين حول نتائجها، بل إن معظم القرارات المهمة تُتَّخَذ في ظل حالة تجمع بين ظروف من الشك والمخاطرة واليقين.

وقد صنَّف بعض الباحثين

القرارات التي يمكن أن يتخذها الإنسان في الظروف المختلفة على النحو الآتي:

- قرارات تؤخذ في حالة من اليقين، وذلك إذا كان كل اختيار يؤدِّي إلى نتيجة معروفة على وجه التأكيد.
- قرارات تؤخذ في حالة من المخاطرة، وذلك إذا كان كل اختيار يقود إلى عدة نتائجَ احتمالاتُها معروفة أو متوقعة.
- قرارات تؤخذ في حالة من الشك، وذلك عندما يقودُ كل اختيار إلى عدة نتائج ممكنة، ولكن احتمالاتها غير معروفة.

• قرارات تؤخذ في ظل حالةٍ من الجمع بين الشك والمخاطرة، وذلك عندما لا يكون الشخص متأكدًا من احتمالية النتائج المترتِّبة على اختياراته، ولكن تتوافر لديه بيانات تمكنه من تقدير نسبة نجاح كل اختيار.

ويترتب على هذا التصنيف وجود أربع استراتيجيات لاتخاذ القرارات في ضوء الأهداف والمعلومات المتوافرة والقيم الشخصية ودرجة المخاطرة، هي:

استراتيجية الرغبة: ويقصد بها التوجه لاختيار ما هو مرغوب فيه أكثر من غيره.

الاستراتيجية الآمنة: وذلك باختيار المسار الأكثر احتمالاً للنجاح.

استراتيجية الهروب: أو الحد الأدنى، وذلك باختيار ما يجنِّب الوقوع في أسوأ النتائج.

الاستراتيجية المركبة: ويقصد بها اختيار ما هو مرغوب وأكثر احتمالاً للنجاح، وهي أصعب الاستراتيجيات عند التطبيق؛ لاشتمالها على متغيرات عديدة لا بد أن تدرس بعناية قبل اتخاذ القرار.

إن عملية تحليل البدائل تنطوي على عناصر إبداعية، يمكن تلخيصها فيما يأتي:

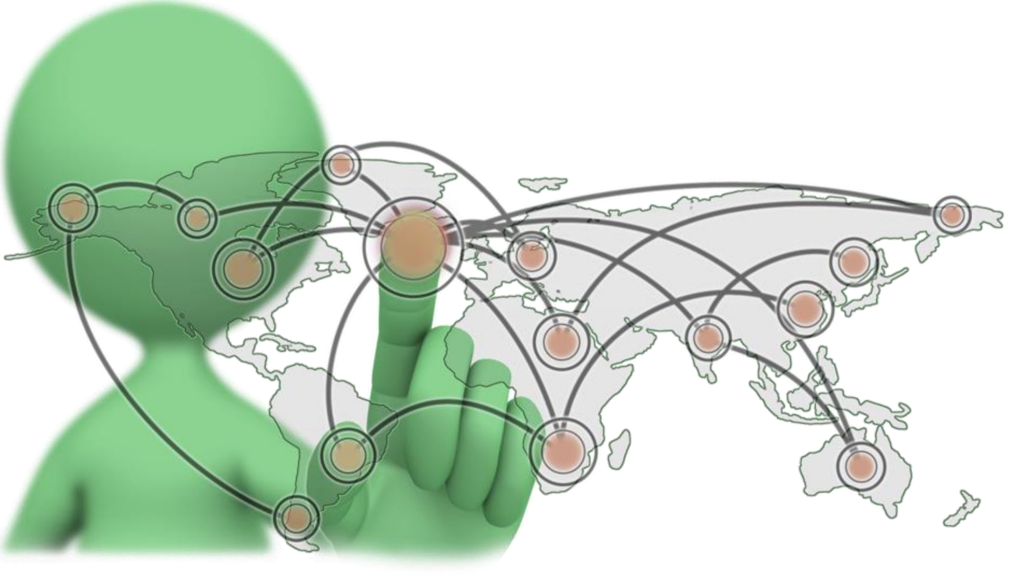
• توليد البدائل، وبخاصة بالنسبة للقرارات الصعبة أو المصيرية.

• التنبؤ بالآثار المترتبة على اختيار بديل معيَّن دون غيره في ضوء الاتجاهات السائدة في الحاضر.

• إدراك الأولويات قبل كل شيء؛ لأنها تشكِّل عاملاً مؤثِّرًا في كل القرارات التي تتخذها، بغضِّ النظر عن الأسلوب أو الاستراتيجية المتبعة في اتخاذ القرار

تخطيط المشاريع بالأهداف

مرحلة التخطيط



ثانيا: مرحلة التخطيط

خلال هذه المرحلة يتم تحديد :

- الهدف العام
- الهدف الخاص
- النتائج
- الأنشطة
- الموارد
- التكلفة
- منطق التدخل
- المؤشرات القابلة للتحقق
- مصادر التحقق
- الاحتمالات

مرحلة التخطيط (الإطار المنطقي)

	منطق التدخل	مؤشرات التحقق	مصادر التحقق	الافتراضات و الاحتمالات
الهدف العام				
الهدف الخاص				
النتائج				
الأنشطة		التكلفة	الموارد	

للإجابة على جدول الإطار المنطقي

لماذا : يجب انجاز المشروع ؟ **(الهدف العام)**

ما هو : التأثير المنتظر للمشروع ؟ **(هدف المشروع)**

ما هي : النتائج التي يقترح المشروع بلوغها ؟**(النتائج)**

كيف : يقترح المشروع تحقيق هذه النتائج؟ **(الأنشطة)**

ما هي : العوامل الخارجية التي تكتسي أهمية لنجاح المشروع ؟
(الافتراضات ، الشروط ، المخاطر).

كيف : نقيس درجة انجاز الأهداف ؟
(المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا)

أين : نحصل على المعطيات الضرورية لتحقيق المشروع ؟
(مصادر التحقق).

كم : سيكلف المشروع ؟ **(الموارد)**

الهدف العام

الحالة المستقبلية التي سيساهم المشروع في تحقيقها إلى جانب الآخرين

الهدف الخاص

التحول الذي من المفروض أن يقع خلال أنشطة المشروع
(حل الوضعية التي تم تفصيلها في مرحلة التحليل)

النتائج

الحالات الانتقالية الوسيطة التي يجب تحقيقها من اجل تحقيق الهدف الخاص للمشروع

+ واضحة + يمكن التحقق منها + خاصة بميدان معين + يتم تحقيقها خلال مدة محددة

الأنشطة

١. مجموعة من العمليات التي سيتم القيام بها لبلوغ النتائج
٢. كلما كانت العمليات محددة بشكل دقيق كلما عكست الكيفية التي يمكن البلوغ عن طريقها النتيجة المعنية

منطق التدخل

هو مجموعة من المراحل الداخلية للمشروع نجزها لتحقيق الهدف العام :
و يتعلق الأمر ب : الهدف العام و الهدف الخاص ، النتائج ثم الأنشطة .
و لتحقيقها يجب احترام المنطق التالي :

- بفضل الأنشطة يتم بلوغ النتائج
- بواسطة النتائج يتم تحقيق الهدف الخاص
- عبر الهدف الخاص تتم المساهمة في تحقيق الهدف العام

المؤشرات القابلة للتحقق

هي وصف عملي إجرائي للهدف العام و الخاص و النتائج بالتركيز على النوعية و الكمية و الزمان و المكان (كم كيف متى أين)

تمكّن المؤشرات من

١. الوقوف على المميزات الأساسية لمشروع ما
٢. التحقق هل تمت المساهمة في تحقيق الهدف من المشروع
٣. هل تم الوصول للنتائج المنتظرة
٤. توفير قاعدة بيانات لإدارة و متابعة و تقييم المشروع

خاصيات المؤشر

١. أن يكون خاصا من حيث النوعية و الكمية
٢. ان يغطي الأساسي
٣. أن يكون مستقلا و مختلفا عن المؤشرات الأخرى
٤. أن يكون دقيقا
٥. ان يكون قابلا للقياس
٦. أن يكون قابلا للتأكد و المراجعة

مصادر التحقق:

١. تتكون مصادر التحقق من: إحصائيات ،تقارير ،معاينات محاضر ،دراسات ،زيارات ...
٢. و تمكن من الحصول على المعطيات للتحقق من المؤشر

الافتراضات و الاحتمالات

عوامل خارجية أساسية لا يتحكم فيها المشروع و لكنها مهمة لتحقيق النتائج و الأهداف .

و تأتي أهمية إدراجها لكون أغلبية حالات الفشل المسجلة ترجع إلى أسباب خارجية مرتبطة بمحيط المشروع

الموارد البشرية و المادية

يتعلق الأمر بالموارد البشرية و المادية الضرورية لتنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار المشروع.

الاحتياجات المالية

يتعلق الأمر بترجمة الموارد البشرية و المادية الى حاجيات مالية حسب مصدرها فنميز بين المساهمات الخارجية و المساهمات الذاتية و بين مساهمة كل شريك .

ولإنجاز ذلك نقترح أداة الإطار المنطقي الذي يقدم على شكل مصفوفة من اربعة أعمدة و اربعة أسطر

	منطق التدخل	مؤشرات التحقق	مصادر التحقق	الافتراضات و الاحتمالات
الهدف العام				
الهدف الخاص				
النتائج				
الأنشطة		التكلفة	الموارد	

لبناء الإطار المنطقي نعتمد على ما تم استخلاصه في المراحل السابقة وعلى الأسئلة المساعدة التالية:

	وصف منطق التدخل	المؤشرات القابلة للتحقق	مصادر التحقق	الافتراضات و الاحتمالات
الهدف العام	لماذا: يجب إنجاز المشروع؟	كيف : نقيس درجة إنجاز الأهداف؟	أين : نحصل على المعطيات الضرورية لتقييم المشروع؟	ما هي : العوامل الخارجية التي تكتسي أهمية لنجاح المشروع؟
الهدف الخاص	ما هو: التأثير المنتظر للمشروع؟			
النتائج	ما هي: النتائج التي يقترح المشروع بلوغها؟			
الأنشطة	كيف: يقترح المشروع تحقيق هذه النتائج؟	الموارد	التكلفة	

الهدف العام

الحالة المستقبلية التي يساهم المشروع في تحقيقها إلى جانب متدخلين آخرين أو إلى جانب مشاريع أخرى (تحقيقه ليس مرتبط فقط بالمشروع).

ملحوظة:

- الهدف العام لا يجب أن يتناقض مع التوجهات العامة للمشروع
- يشكل الهدف العام نقطة مرجعية أساسية تمكن من تحديد مضمون التدخلات التي تساهم في إنجازه.

الهدف الخاص

التحول الذي من المفروض أن يقع من خلال أنشطة المشروع (المشروع يضمن هذا التحول)

ملحوظة:
يشكل الهدف الخاص نقطة مرجعية أساسية تمكن من تحديد النتائج وتدبير التدخل وقياس مدى نجاحه أو فشله؛

النتائج

الحالات الانتقالية الوسيطة التي يجب تحقيقها من اجل تحقيق الهدف الخاص للمشروع.

ملحوظة:

1. تشكل النتيجة نقطة مرجعية أساسية تمكن من تحديد الأنشطة الواجب القيام بها؛
2. يجب أن تكون النتيجة واضحة، قابلة للتحقق، خاصة بميدان معين، يتم تحقيقها خلال مدة محددة؛
3. من المستحسن أن ترتب النتائج حسب معيار منطقي (الميدان، الترابط، التوقيت...).

الأنشطة

مجموعة من العمليات يتم القيام بها لبلوغ النتائج،

ملحوظة:

٤. ترتب الأنشطة حسب وقت تنفيذها.
٥. تشكل الأنشطة نقطة مرجعية أساسية لتحديد الموارد الضرورية لإنجازها
٦. كلما كانت العمليات محددة بشكل دقيق كلما عكست الكيفية التي يمكن البلوغ عن طريقها النتيجة المعنية؛

منطق التدخل

منطق التدخل هو مجموع المراحل الداخلية الخاصة بالمشروع التي يجب إنجازها من أجل المساهمة في تحقيق الهدف العام. ويتعلق الأمر ب:

١. الهدف العام
٢. الهدف الخاص
٣. النتائج
٤. الأنشطة

المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا

وصف عملي إجرائي للهدف العام والهدف الخاص والنتائج بالتركيز على النوعية والكمية والزمان والمكان: كم؟ كيف؟ متى؟ أين؟

تمكن المؤشرات القابلة للتحقق موضوعيا من:

- الوقوف على المميزات الأساسية لمشروع ما؛
- التوفر على قاعدة لتدبير ومتابعة وتقييم المشروع؛
- التأكد من مدى المساهمة في تحقيق الهدف العام للمشروع؛
- التأكد من مدى تحقق إلى النتائج المنتظرة والهدف الخاص.

أنواع المؤشرات:

- المؤشرات الخاصة بالنتائج
- المؤشرات الخاصة بقياس الوقع (الأثر)

مراحل تحديد المؤشرات

المرحلة ١ : تحديد الوضعية المرجعية

المرحلة ٢ : تحديد الكمية

المرحلة ٣ : تحديد النوعية

المرحلة ٤ : تحديد المجال الزمني

المرحلة ٥ : تحديد المكان

تتكون مصادر التحقق من إحصائيات، تقارير، معاينات، محاضر، دراسات، زيارات...

تمكننا من تحديد مصادر الحصول على المعطيات الضرورية للتحقق من المؤشر.

الأسئلة المساعدة على تحديد مصادر التحقق :

١- هل توجد مصادر ملائمة؟ (إحصائيات، تقارير، معاينات...)

٢- إلى أي حد يمكننا الثقة في المصادر المتوفرة؟

٣- هل يمكن الولوج (استعمال) الى المصادر المعنية؟

٤- هل من الضروري خلق مصادر جديدة وجمع معطيات إضافية؟ (بأية تكلفة؟)

ملحوظة: في حالة ما إذا لم يكن هناك أي مصدر للتحقق من المؤشر وجب تغيير هذا المؤشر

الافتراضات/ الاحتمالات

- الأنشطة والنتائج المبرمجة لا تكفي لوحدها لبلوغ الهدف،
- هناك عوامل خارجية مؤثرة لا يتحكم فيها المشروع يجب أخذها بعين الاعتبار لأنها قد تؤثر سلبا أو إيجابيا على تحقيق أهداف المشروع،

وكونها خارجية لا يمكن أن يقبل كذريعة لتجاهلها. لذلك يجب تحديدها من أجل معرفتها وتتبع تطورها ومحاولة التأثير عليها إن أمكن.

كيفية صياغة الافتراضات/الاحتمالات

1. يمكن استنتاجها من سلسلة الأهداف والبدائل التي لم يحتفظ بها أو من المعطيات العامة لمحيط المشروع.
2. تصاغ الافتراضات بشكل إيجابي.
3. يتم تقييم الافتراضات حسب أهميتها واحتمال وقوعها.

الموارد البشرية والمادية

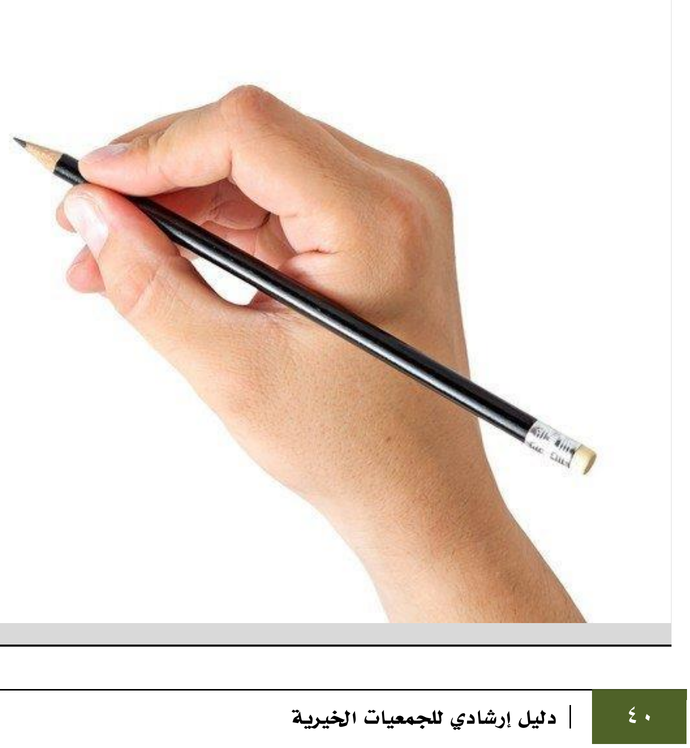
- يتعلق الأمر بالموارد البشرية والمادية الضرورية لتنفيذ الأنشطة المبرمجة في إطار المشروع.
- وتصنف هذه الموارد في الغالب إلى صنفين:
  - صنف أول مرتبط مباشرة بالأنشطة الواردة في الإطار المنطقي؛
  - صنف ثاني مرتبط بالوسائل العامة أي الأنشطة المتعلقة بالدعم والادارة وهي أنشطة غير واردة في مجملها في الإطار المنطقي.

الاحتياجات المالية

يتعلق الأمر بترجمة الموارد البشرية والمادية الضرورية إلى احتياجات مالية حسب مصادرها وحسب السنوات المالية.

ترتب الموارد المالية حسب مصدرها فنميز مثلا بين المساهمات الذاتية والمساهمات الخارجية، أو بين مساهمة كل شريك/معني على حدة.

مكونات وثيقة المشروع



أهم مكونات وثيقة المشروع

١. تقديم المشروع
٢. ملخص المشروع
٣. وصف الجمعية الخيرية
٤. وصف تفصيلي للمشروع:
   أ. تقديم المشكلة؛
   ب. المنهجية المتبعة؛
   ج. الأهداف والنتائج والأنشطة؛
   د. الموارد البشرية؛
   ه. المستفيدون والشركاء؛
   و. كيفية متابعة المشروع؛
   ز. كيفية تقييم المشروع؛
   ح. إمكانية تحقيق المشروع.
٥. برنامج العمل
٦. الميزانية
٧. ملحقات

ملخص المشروع

يقدم المعلومات الرئيسية والكافية عن المشروع وعن الجهة التي تتبنى المشروع.

١. المشكلة المراد حلها؛
٢. الأهداف الخاصة بالمشروع مصحوبة بالأنشطة المبرمجة لتحقيق الأهداف؛
٣. مدة الإنجاز؛
٤. الجهات الشريكة في المشروع و نوعية المشاركة.

يجب أن يقدم ملخص المشروع في شكل متناسق بحيث تظهر العلاقة بين المشكلة من جهة والأهداف والأنشطة المبرمجة من جهة ثانية.

وصف الجمعية الخيرية

يتم التركيز أساسا على ما يلي:

- نبذة تاريخية عن الجمعية؛
- الرسالة، الأهداف؛
- بنية الجمعية؛
- المبادئ وطرق العمل؛
- منجزات الجمعية وتجاربها.

وصف تفصيلي للمشروع

تقديم المشكلة:

في هذه الفقرة يتم تحليل المشكلة، أسبابها ونتائجها كما يتم التطرق إلى الكيفية التي سيعالج بها المشروع هذا المشكلة والاستراتيجية التي سيتم تبنيها بإبراز الهدف الخاص للمشروع والنتائج المنتظرة والأنشطة التي سيتم القيام بها.

المنهجية المتبعة:

يتم شرح المنهجية التي تعتمد عليها الجمعية الخيرية بدءا من التشخيص، مع التركيز على نقاط قوة المنهجية وفعاليتها.

الموارد البشرية: تقديم سريع للموارد البشرية التي تتوفر عليها الجمعية الخيرية وتوضيح من سيقوم بتنفيذ الأنشطة

المستفيدون والشركاء:

يتم تحديد الجماعات المستهدفة من طرف المشروع، وتحديد دورها في إنجاز المشروع وكيف يمكن تحقيق استمرارية المشروع.

- يجب التطرق لمساهمة المستفيدين (مادية/معنوية/عينية....).
- يجب تحديد الشركاء الذين سيساهمون في المشروع.

متابعة المشروع:

يجب الإشارة إلى الكيفية التي ستتم بها المتابعة والجهات المسؤولة عن كل نشاط، وتحديد العلاقات بين هذه الجهات على مستوى الإنجاز وعلى مستوى الادارة ومراقبة سير الأنشطة.

تقييم المشروع:

شرح الطريقة التي سيتم بها تقييم المشروع، طبقا للمؤشرات التي سبق تحديدها. كما يجب تحديد المسؤولين عن التقييم بما فيهم المستفيدين والإمكانات المسخرة لذلك.

إمكانيات تحقيق المشروع:

إن أهم ما يمكن توفره في الحل المقترح للمشكلة المطروحة في المشروع هو أن يكون ممكنا تحقيقه على جميع النواحي

برنامج عمل

- جدول يقدم معلومات كافية حول :

  * الأنشطة المبرمجة

* المدة اللازمة لإنجاز كل نشاط.
* الإمكانات المسخرة لكل نشاط.
* المجموعات والأشخاص المسؤولين عن النشاط.

يمكن برنامج العمل من الإجابة على الأسئلة التالية:

- ماذا سننجز؟
- كيف سنقوم بذلك؟
- من سيتحمل المسؤولية؟
- متى سينجز ذلك؟
- ما هي الموارد اللازمة لإنجاز ذلك؟

من مميزات برنامج العمل أنه:

- يساعد الجمعية على التفكير في الطريقة العملية لبلوغ الهدف؛
- يساعد على الادارة بعلى الاستخدام الامثل للموارد
- يساعد على معالجة المشاكل المرتبطة بالترتيب وتنفيذ الأنشطة حسب توقيتها؛
- يوفر قاعدة للتنسيق ولتوزيع المسؤوليات وتحديد الصلاحيات
- يشكل قاعدة لقياس تقدم العمل وتقييمه؛
- يشكل قاعدة لإعداد ومراجعة الميزانية.

ملحقات

يمكن إضافة ملحقات لإدراج معلومات قد لا تكون أساسية لكنها قد تساعد على فهم أوسع للمشروع (مثلا: الهيكل التنظيمي للمشروع، عقد شراكة، التزامات، قانون أساسي، مطويات...).

أهمية التقييم

للتقييم مكانة هامة في أي مشروع تنموي، و تمثل أهمية التقييم في قدرته على:

- إظهار الإنجازات أو الاخفاقات الرئيسية للمشروع.
- إظهار التغييرات المطلوبة وكيفية إجراؤها.
- توفير المعلومات وزيادة المهارات من أجل التخطيط وصنع القرار.
- رؤية إنجازات المشروع والتعلم من الدروس المستفادة من تنفيذ المشروع.
- الكشف عن كفاءة وفعالية الجهود المبذولة مما يزيد من فعالية العمل وتحسين الأداء.
- الإسهام في اتخاذ قرار بشأن استكمال العمل أو التوسع في المشروع ودراسة العديد من البدائل.
- المساعدة في تخطيط مشروعات أفضل في المستقبل من ناحية أسلوب العمل، إدارة المشروع.
- الوصول إلى أصوب القرارات، واختيار انسب الوسائل .
- الكشف عن مواطن الضعف وبذلك يمكن تلافيها. أو القوة فيمكن استغلالها
- تقييم و تحفيز العاملين على العمل من خلال نتائج التقييم الإيجابية.

المراجع:

م	المرجع	المؤلف
١.	مبادئ إدارة المشروعات	الدكتور هيثم علي حجازي
٢.	الدليل المعرفي لإدارة المشروعات	المعهد الأمريكي للمقاييس القومية.
٣.	إدارة المشروعات	ميريديث، جاك و مانتل ، صمويل
٤.	الاطار المنطقي (المنظومي)	د. محمد مصطفي الفولي
٥.	عدة العمل المجتمعي	مجموعة عمل جامعة كنساس للصحة والتنمية المجتمعية
٦.	إدارة المشروعات التنموية	مركز موارد التنمية*-RDC
٧.	الدليل الى شهادة "بي إم دي برو PMD Pro	مؤسسة إدارة المشاريع للمنظمات غير الحكومية PM4NGOs .
٨.	الادارة الاستراتيجية	د .عبد المليك مزهودة
٩.	مفهوم عملية اتخاذ القرار	د. موسى نجيب موسى معوض
١٠.	تحليل المشكلات	فيصل هندي
١١.	هندسة المشاريع	http://le-guide-pratique.blogspot.com

